

IVº SEMINARIO NACIONAL DE REDMUNI

ARTICULACIONES INTERINSTITUCIONALES PARA EL DESARROLLO LOCAL

Autores: Fernando Tauber - Diego Delucchi- Jorge Longo- Patricia Pintos- Susana Lagos- Omar Ramos- Patricia Nigoul

Institución: Dirección Asuntos Municipales. Secretaría Extensión Universitaria. UNLP

Título: Procesos de innovación en la gestión local: Información, Tecnologías de Gestión, Participación Comunitaria y Readecuación Organizacional. El caso de Tres Arroyos.

Soporte exposición: proyector multimedia

Procesos de innovación en la gestión local: Información, Tecnologías de Gestión, Participación Comunitaria y Readecuación Organizacional. El caso de Tres Arroyos

*Equipo Técnico
DAM / SEU / UNLP*

INTRODUCCION

El eje central de este trabajo es abordar una experiencia de innovación en la gestión local basada en un proceso de planificación integral participativa, bajo la asistencia técnica de la DAM / UNLP¹ llevada adelante en Tres Arroyos a partir de 1998. Se enfatiza en la perspectiva de planificación integral, aspirando a contribuir desde lo metodológico al abordaje de las diversas y complejas problemáticas locales.

Entendiendo a la “*Planificación Estratégica*” como un proceso de gestión social planificada (en tanto articulación entre público / privado / asociativo) cuyo objetivo principal es la formulación de un Plan Estratégico, entendido como un método sistemático orientado a manejar el cambio y configurar el futuro de una comunidad en un marco de consenso.

El abordaje del trabajo consta de tres partes, que desagregan (por una necesidad de explicitación metodológica) los cuatro procesos enunciados en el título de la ponencia:

En la primera, se realiza una breve descripción del territorio bajo análisis, a partir del levantamiento de datos surgidos del Diagnóstico Preliminar de situación socioeconómica.

En la segunda se describen las **Etapas del proceso de planificación Estratégica** de Tres Arroyos:

- a) *Elaboración del Diagnóstico Preliminar y puesta en funcionamiento de un Sistema de Información Geográfica.*
- b) *Etapas de Diagnóstico Consensuado:* donde se describe el rol de los actores directos e indirectos del Plan, se realiza una breve descripción de los ámbitos de participación: el trabajo de talleres vecinales a partir de una desagregación del territorio en agrupaciones barriales y el trabajo en talleres en las localidades, y talleres temáticos; se describe el rol de las comisiones de seguimiento en el plan, la conformación y la función de la Mesa de Concertación en el proceso.
- c) *Etapas de Formulación del Plan* donde se diseña el Modelo de desarrollo, los Ejes Estratégicos del Plan, la conformación de la Unidad coordinadora del Plan, la firma del Contrato social; y
- d) *Etapas de Implementación, Monitoreo y Control del Plan* a cargo del Municipio y de la Unidad Coordinadora y finalmente, la
- e) *Etapas de Readecuación organizacional* que implementó el municipio a partir de la incorporación de nuevas herramientas de gestión.

En la tercera parte se desarrolla una breve síntesis de los significantes del Plan Estratégico para los actores intervinientes en el proceso.

¹ Dirección de Asuntos Municipales. Secretaría de Extensión Universitaria. Universidad Nacional de La Plata.

1. BREVE CARACTERIZACIÓN DEL PARTIDO DE TRES ARROYOS

Tres Arroyos es uno de los 1.922 municipios y comunas del país y uno de los 134 que integran la Provincia de Buenos Aires. Se ubica en el rango de municipios de entre 50.000 y 60.000 habitantes, con una extensa superficie de 596.000 has., lo que define una densidad de 9.7 hab/km².

En el partido, que integra la Pampa Surera, se desarrollan actividades productivas mixtas de fuerte tradición agrícola ganadera destacándose por su producción cerealera principalmente trigo, cebada y girasol, con industrias ligadas a la actividad agropecuaria.

Se evidencia una fuerte concentración urbana en la ciudad cabecera donde reside casi el 80% de la población del partido y cuenta con 7 localidades urbanas que muestran comportamientos disímiles creciendo aquellas relacionadas con el desarrollo turístico, y permaneciendo estancadas o decreciendo el resto, con marcados procesos emigratorios desde los años '70.

La fuerte tradición cerealera del partido que integra la cuenca triguera más importante del país con excelentes rindes, la sostenida actividad ganadera, principalmente de invernada, y la alta participación del sector agropecuario en el PBI local, acompañados por un importante desarrollo industrial de actividades ligadas a la producción cerealera y cárnica, consolidan el perfil productivo de Tres Arroyos.

La proximidad a grandes centros proveedores de servicios complejos y de procesamiento, comercialización y consumo (Tandil, Necochea y el Puerto de Quequén, Bahía Blanca y Mar del Plata); así como la buena accesibilidad y conectividad interna, (Rutas Nac. N°3, Nac. N°228 y en menor medida la Ruta Prov. N° 85) contribuyen a consolidar el rol del partido en la región.

¿Cuál es la importancia de la planificación estratégica en un municipio de la escala de Tres Arroyos? Bases para el inicio de un proceso de planificación integral.

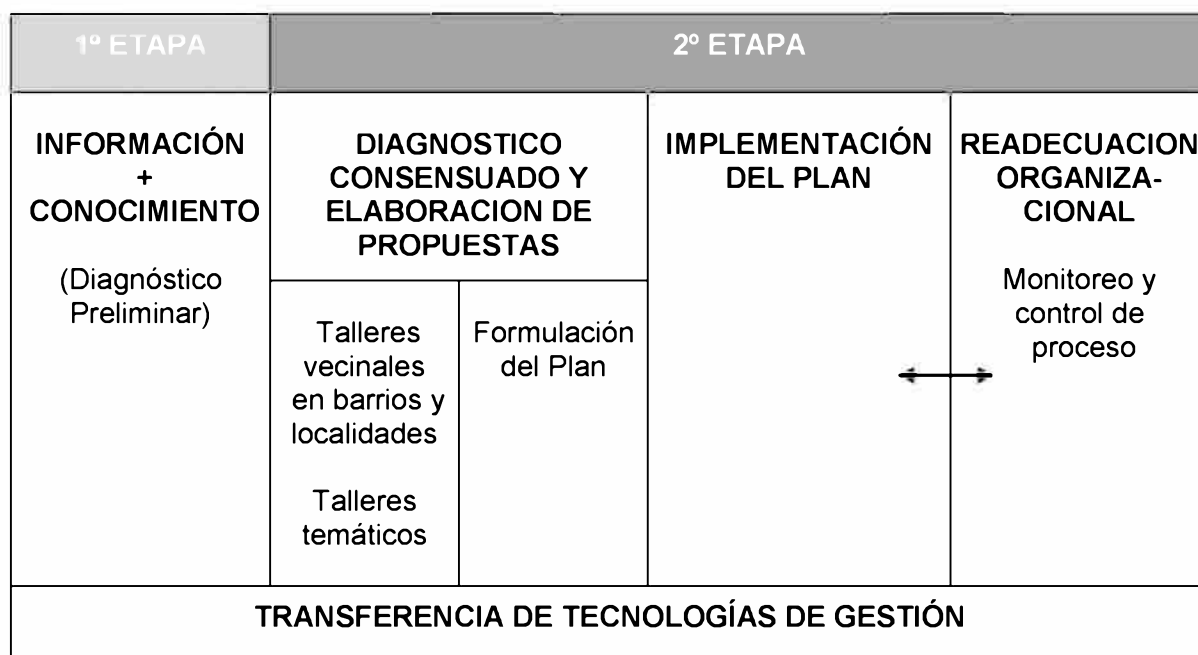
Los procesos sociales, políticos y económicos de los años noventa -revolución tecnológica, desarticulación del Estado de Bienestar, desregulación y apertura externa de la economía, aumento de la desigualdad social, crecimiento del desempleo- han creado nuevas exigencias para los Municipios. A su rol clásico de prestador de servicios, hacedor de obras locales, asistente en la emergencia, controlador de conductas y recaudador, ahora debe sumarle el de *coordinador* de acciones públicas y privadas, *orientador* de inquietudes para el crecimiento y *promotor* del desarrollo social así como de las iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Como consecuencia de estas transformaciones, ha ido perdiendo viabilidad la clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos, y basada en un presente proyectado. Los cambios políticos y socio-económicos que influyen en nuestra realidad requieren adaptabilidad a las nuevas demandas, una elaboración constante de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias, variando, si es necesario, los objetivos iniciales, sin perder las metas de una mejor calidad de vida y del progreso colectivo.

El caso de Tres Arroyos, refleja el compromiso y la preocupación de su comunidad, comenzando por sus dirigentes e instituciones para superar sus debilidades e iniciar la búsqueda del progreso común, a partir de definir y alcanzar sus propios objetivos e identificar sus prioridades. Esto cobra importancia al momento de reflexionar sobre los cambios a seguir en la construcción de una estrategia de desarrollo que involucre al municipio en una visión dinámica que contemple su inserción regional y provincial.

2. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Entendiendo que la planificación es un proceso en el tiempo, es que la metodología de la DAM se articula en torno a dos grandes etapas que transcurrieron en un lapso de 48 meses.



2.1. Información + conocimiento. Diagnóstico Preliminar y Sistema de Información Geográfica

El convenio de asistencia técnica entre la Municipalidad de Tres Arroyos y la Dirección de Asuntos Municipales de la UNLP comienza a fines del año 1998. Fecha en que se da inicio a la primera etapa del Plan Estratégico, las condiciones iniciales requeridas para el comienzo de esta etapa fueron:

- La recopilación de la información secundaria que existe en forma dispersa en las diferentes áreas e instituciones.
- La construcción de la información primaria necesaria, a partir del Relevamiento Municipal 1998/99.
- Entrevistas a informantes calificados del sector público-privado, (Cooperativas acopiadoras de granos, Chacra Experimental del INTA, Consejo Escolar, Cooperativas de distribución eléctrica, Cámaras, entre otras tantas).
- El procesamiento de los datos.
- La sistematización de la información obtenida.

El *Relevamiento Municipal* ya mencionado, fue realizado a escala de parcela urbana. El espacio urbano relevado comprende la ciudad de Tres Arroyos, las localidades del interior del partido: Reta, Claromecó, Balneario Orense, ciudad de Orense, Micaela Cascallares, Copetonas, San Francisco de Bellocq y parajes con población rural dispersa. Mientras que el análisis del sector rural fue realizado a partir de la información brindada por informantes calificados (Sociedad Rural, Casa de Tierras, INTA / Estación Experimental Barrow, Escuela Agropecuaria, y otros sectores vinculados en forma directa e indirecta a la actividad agropecuaria del partido) y con una base digitalizada y georeferenciada del mapa rural del partido.

Los datos resultantes del Relevamiento Municipal fueron cargados al Sistema de Información Geográfica.

En forma paralela al levantamiento de datos se trabaja en la Elaboración del Diagnóstico de la situación socioeconómica, rural y urbana del partido, que sirve de base para el trabajo participativo, es decir, que partiendo de un conocimiento acabado de la realidad local, y de un análisis del partido en el contexto regional, provincial y nacional nos permite abordar la instancia propositiva y de Formulación del Plan con mayores elementos teórico-metodológicos.

Un aporte metodológico importante de este Diagnóstico lo constituye la *Elaboración del Producto Bruto Geográfico del partido de Tres Arroyos*², implicando con ello un salto cualitativo en la identificación de variables económicas locales; que permiten evaluar la participación del partido en el proceso productivo tanto en la escala provincial como nacional.

2.2. Tecnologías de Gestión. El uso de herramientas y el manejo flexible de la información.

Entendiendo la importancia que tiene el proyecto GIS en el Plan Estratégico Tres Arroyos es que se realizó un trabajo continuo de transferencia de tecnologías de gestión, dicho proceso incluyó:

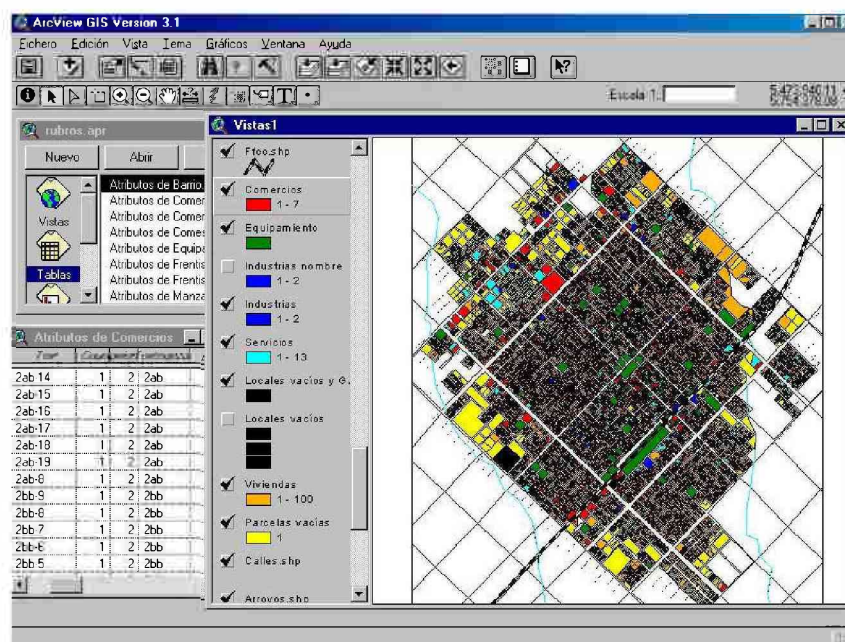
- La inversión del municipio en tecnología GIS -software-.
- La adquisición de los insumos tecnológicos requeridos para la puesta en marcha del proyecto GIS -hardware-.
- La capacitación de recursos humanos del municipio en el manejo de la tecnología GIS (Funcionarios de las distintas áreas del municipio, particularmente al personal de Catastro, del Centro de Cómputos y de la Secretaría de Hacienda).
- La transferencia de la tecnología de gestión a la comunidad en el marco de las actividades del procesos participativos (Talleres Barriales, Talleres en Localidades y Talleres Temáticos), como parte de la sociabilización del Diagnóstico y de los resultados obtenidos.

Por otra parte se creó la Dirección de Desarrollo Estratégico, espacio multifunción dentro de la estructura del municipio que cuenta con un equipo de profesionales que está abocado a las tareas del Plan, y que es el encargado de gestionar su utilización articulándose con otras dependencias del municipio.

Logros:

- Acercar a los funcionarios y equipos técnicos del municipio, para el trabajo conjunto a partir del uso de la herramienta GIS.
- Acercar la gestión municipal a la comunidad.
- Lograr que los cuadros técnicos del municipio puedan contar con una base de datos única, permitiendo una fácil articulación entre las áreas.
- La adquisición de tecnologías y la capacitación de recursos humanos, lo que le permite al municipio proyectarse a futuro desde otra plataforma organizacional.

² Cabe destacar que Tres Arroyos es el primer municipio de la provincia que contó con el PBG local actualizado al año 1997 (último año en que se calcula el PBG provincial).



Proyecto GIS de la Ciudad Cabecera de Tres Arroyos

2.3. Diagnóstico Consensuado y Elaboración de Propuestas

El Plan Estratégico representa un proyecto global y colectivo de la comunidad y de la gestión municipal, que se proyecta en el tiempo y es útil a las futuras generaciones; con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y capaz de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la pluralidad de actores involucrados.

A partir de ello, la etapa de formulación participativa del Plan se instrumentan en torno a:

- Realización de Talleres participativos en barrios y en localidades y Talleres Temáticos.
- Formulación del Plan, Presentación pública del Plan y finalmente, la Firma del contrato social.
- Implementación del Plan
- Monitoreo y control

El rol de los actores

Actores Directos

La Comunidad. A la comunidad como centro del Plan Estratégico, le compete la participación voluntaria y creciente, que reconozca un orden para el tratamiento de problemáticas y dirija la búsqueda y definición de metas a resolver en distintas etapas, en un proceso continuo y de ajuste permanente, por lo que es necesaria su activa participación.

El Estado municipal. El gobierno local, como coordinador del proceso, es responsable de la organización y convocatoria para el desarrollo del Plan, adaptadas a los tiempos y necesidades de la comunidad, teniendo en cuenta la importancia de la flexibilidad para adecuarse a los cambios del contexto. En función de ello, se conformo un espacio, dentro de la estructura de funcionamiento de la Municipalidad de Tres Arroyos, la *Dirección de Desarrollo Estratégico* dependiente del Ejecutivo local, hecho que se constituye en una ventaja comparativa respecto de otros partidos en los cuales se lleva adelante este tipo de procesos, ya que contar con una estructura organizativa designada para tal fin, con una partida presupuestaria y la designación equipo técnico abocado a las tareas emergentes del Plan, son elementos que contribuyen a la consolidación del Plan.



La Universidad. A la Universidad, como ámbito de producción de conocimiento científico, le cabe la responsabilidad indelegable de transferencia de los saberes adquiridos (siendo este el fundamento de la extensión universitaria) en aquellos campos en que su aporte represente una posibilidad de transformación positiva de sus esferas de actuación.

Las tareas desarrolladas por la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata en materia de planificación estratégica se atienen a la investigación, el análisis y producción de diagnósticos y al asesoramiento técnico y la coordinación metodológica concernientes a las distintas fases del proceso. Para ello ha conformado un *equipo técnico de base transdisciplinaria*, entendiendo que en la construcción y transferencia de conocimiento útil para el desarrollo social de nuestras comunidades es preciso -hoy más que nunca- articular positivamente los saberes disciplinares.

Actores indirectos

El tratamiento y resolución a ciertas problemáticas identificadas por los actores directos, pueden exceder la acción de la esfera comunal, siendo de incumbencia de otras jurisdicciones, tales como la provincia, la nación, empresas y organizaciones, organizaciones no gubernamentales, etc., transformándose por tal motivo en actores indirectos del Plan Estratégico.

Proceso de participación comunitaria

Considerando la multiplicidad de rasgos territoriales del municipio y localidades del partido, y a fin de recuperar y articular la diversidad de intereses de la comunidad involucrada, se constituyeron espacios institucionales específicos para las escalas de trabajo:

- Reuniones Vecinales barriales en la ciudad cabecera
- Reuniones Vecinales por localidad
- Talleres Temáticos

Estos espacios de participación local están constituidos por representaciones institucionales y vecinales, actores del sector privado y representantes del gobierno local, cuya función será dar marco institucional a los ámbitos de debate respecto a los grandes temas territoriales, a fin de alcanzar una postura consensuada que será la opinión de cada sector en una Mesa de Consenso que involucre los distintos intereses sectoriales.

Ámbitos de participación del Plan Estratégico Tres Arroyos

Talleres barriales: Las Reunión Vecinal barrial constituye el espacio para la sociabilización de los intereses de la comunidad, que permite dimensionar sus necesidades, identificar sus fortalezas (a partir de la definición de aspectos positivos y negativos) y avanzar en la formulación de propuestas que devengan en ventajas para la comunidad barrial. Uno de los principales aportes de la metodología utilizada en estos talleres, radica en el trabajo de priorización consensuada de sus necesidades y demandas, que realizan los actores primero en las comisiones de trabajo y luego en un plenario general, donde se hace una puesta en común de las temas planteados en cada comisión y a partir de ellos se construyen consensos. Las comunidades barriales plantean en cada uno de estos espacios los objetivos que guían los programas y las acciones para la formulación del plan.

En el caso de la ciudad cabecera, se definieron 9 agrupaciones de barrios, con identidades definidas, con problemáticas socioeconómica similares, factibles de ser abordadas en forma conjunta (esto a partir de los 38 barrios que conforman la ciudad).

Los Talleres participativos en las localidades: siguen los mismos objetivos que los talleres barriales, con una diferencia de escala. Constituyendo un espacio para la socialización de los intereses de las comunidades del interior del partido, identificando problemáticas, demandas y prioridades, con tratamiento de temáticas generales y particulares. Las localidades en las cuales se trabajo han sido: Copetonas, Orense, Micaela Cascallares, San Francisco de Bellocq, Claromecó y Reta.

Talleres abiertos de turismo: Los talleres abiertos de turismo, fueron realizados en las localidades balnearias de Claromecó, Reta y Orense, en el transcurso de los meses de enero y febrero de la temporada 2001, como parte de las actividades de verano del Plan Estratégico Tres Arroyos. El objetivo de los talleres fue obtener información valorativa por parte de los turistas usuarios de las playas y de los servicios brindados en ella, de modo que sirviera de complemento metodológico, junto a las mediciones estadísticas anuales que realiza la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, al momento de elaborar los lineamientos generales del sector.

Talleres Temáticos: Los Talleres Temáticos constituyen un espacio para la discusión de los grandes temas territoriales de incidencia en la totalidad de la población del partido, para ello se organizaron 6 talleres: *Taller Productivo- Comercial* (Industria / agroindustria, Comercio y Servicios Comerciales), *Taller Agropecuario*, *Taller Social* (incluye el tratamiento de la totalidad de variables sociales, como Salud, Educación, Cultura, Deportes, Seguridad urbana y rural, Capacitación y Empleo); *Taller Urbano / Ambiental* (se abordó el tratamiento de estructura urbana, Infraestructura de servicios, red vial, equipamientos, espacios verdes, la problemática de los arroyos en las proximidades de la cabecera, etc); *Taller de Juventud*; y *el Taller de Turismo*.

Conformación de las Comisiones de Seguimiento de los talleres participativos: Una vez realizados los plenarios de barrios, localidades y en los talleres temáticos, se conformaron comisiones de seguimiento. Estas tienen la función de articular y promover el inicio de gestiones y mecanismos que conduzcan a soluciones concretas en las diferentes problemáticas detectadas y consensuadas en las reuniones vecinales en barrios y localidades.

Articulándose un trabajo conjunto entre la Dirección de Desarrollo Estratégico del Municipio, y los miembros de cada una de las comisiones, con el objeto de reconocer la dimensión y alcance de las problemáticas y efectuar diversas acciones para emprender soluciones a los problemas detectados. Las comisiones de seguimiento se integrarán más tarde a la Mesa de Concertación del Plan.

Mesa de Concertación: Es el máximo órgano de participación institucional y ciudadana del Plan, cuya función es articular las acciones locales, supervisar y aprobar las líneas directrices del Plan en todos sus niveles: construcción del diagnóstico, definición del modelo de desarrollo, formulación de objetivos y líneas estratégicas, definición de acciones, implementación de programas y proyectos; y posterior monitoreo y control.

La Mesa de Concertación se conformó el 17 de abril del 2001, con la presencia de vecinos y representantes de los sectores económicos, sociales y culturales de la comunidad tresarroyense, representantes de asociaciones y organizaciones barriales, entidades gremiales y asociaciones civiles, representantes del municipio y de la Universidad.

La Formulación del Plan Estratégico

Modelo de Desarrollo:

Proyectar a Tres Arroyos hacia un nuevo modelo de gestión participativa ambientalmente sustentable, que consolide su estructura económica y social basada en un sector agropecuario diversificado y que, capitalizando la experiencia, el conocimiento genuino y el desarrollo tecnológico / energético como atributos diferenciales, relance la agroindustria y construya al turismo como actividades generadoras de empleo e inversión; en el marco de una estrategia de desarrollo regional abierta, donde el Estado debe asumir un rol fundamental como planificador y gestor de las acciones concertadas.

Los Ejes Estratégicos

Los grandes lineamientos fueron surgiendo del trabajo en talleres y fundamentalmente de la profundización del debate y construcción de consensos en las reuniones de Mesa de Concertación, cuyo resultado se traduce en 7 ejes estratégicos, cada uno de los cuales tiene Programas, Subprogramas, Medidas y Acciones específicas que le dan sustento al Modelo de Desarrollo al que aspira la sociedad tresarroyense.

Eje Estratégico N° 1: Promueve una Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable

Revalorizar el rol del Estado como planificador del espacio urbano y rural, propiciando un desarrollo ambientalmente sustentable y territorialmente integrado.

Eje Estratégico N°2 : Apunta a una re-jerarquización productiva del partido y a una promoción del sector de bienes y servicios

A partir de la puesta en valor de su “potencial agropecuario, agroindustrial y energético”; y de la articulación de la tríada: conocimiento / tecnología /agro, construir y posicionar la marca Tres Arroyos en un mercado consumidor ampliado, implementando una estrategia que propicie la integración, la especialización y la diversificación productiva.

Eje Estratégico N°3: Reposiciona a la actividad turística en el partido

Resignificar a la actividad turística como uno de los ejes centrales de desarrollo económico y social del partido, garantizando la sustentabilidad de este recurso, fortaleciendo el perfil diferencial de cada centro turístico y adaptando la oferta local a las nuevas demandas del mercado promoviendo la diversificación e incorporación de actividades turísticas no tradicionales.

Eje Estratégico N°4: Apunta a la sustentabilidad de la estructura urbana del partido

Propender al reequilibrio de la estructura urbana del partido accionando sobre la sustentabilidad socioeconómica de las localidades, asignando nuevos roles de

complementariedad funcional al sistema urbano, readecuando y fortaleciendo sus estructuras administrativas y diversificando su base económica.

Eje Estratégico N 5: Promueve el Desarrollo Social

Propiciar un desarrollo social inclusivo, sustentado en la voluntad de arraigo local, valorizando las redes sociales e institucionales existentes y garantizando el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Eje Estratégico N°6: Promueve la Capacitación y el empleo

Promover el empleo y la capacitación orientada a las nuevas demandas, involucrando a los sectores publico y privado, capitalizando las habilidades y experiencia social acumulada.

Eje Estratégico N° 7: Región abierta

Capitalizar la situacionalidad de Tres Arroyos en el CI.DE.RE y a partir de este articularse como una "región abierta" que posibilite el establecimiento de vinculaciones inter / supraregionales en la búsqueda de intereses complementarios, con vistas a la integración socioeconómica mas adecuada a las necesidades del partido, propiciando la racionalidad y la eficiencia del sistema regional, en el marco de una política de desarrollo provincial y nacional concertada.

La totalidad de proyectos se rubricaron a través de la firma del Contrato Social donde los actores participantes se comprometieron a dar continuidad al proceso.

De igual modo se destaca la edición de la publicación del Plan Estratégico Tres Arroyos a partir de una iniciativa de la propia comunidad, donde se puede leer la integralidad del proceso a partir de la formulación del propio Plan.

Una vez formulado el Plan, y a fin proceder a la etapa de implementación del mismo, la Mesa de Concertación se transforma en la Unidad Coordinadora del Plan.

Implementación, Monitoreo y Control del proceso

La etapa de Implementación / Monitoreo y control es una parte de un proceso integral que se prolonga en el tiempo. Esta instancia incluye la puesta en marcha de los mecanismos y canales necesarios para el abordaje de los objetivos que se pretenden alcanzar, a fin de avanzar en la solución de los problemas identificados y priorizados en los talleres participativos.

Teniendo en cuenta que la etapa de implementación y puesta en marcha de los proyectos emergentes del proceso participativo se inició en mayo de 2002, en un contexto general de crisis, incertidumbre e inestabilidad político-institucional, habiéndose sucedido una serie de cambios, adecuaciones y re-acomodamientos a nivel político nacional. En este contexto los municipios ven afectados su funcionamiento operativo, donde la emergencia de problemas sociales se ha incrementado respecto de lo proyectado, y es aquí donde ponemos en valor la importancia de la planificación para llevar adelante un política social que se sustente en la equidad y en la mejora de las condiciones de vida de la población.

En función de lo planteado podemos mencionar el transito del proceso en estos 5 meses:

- Consolidación de la Unidad Coordinadora del Plan Estratégico Tres Arroyos, integrada por los actores público-privados que participaron a lo largo del proceso participativo.
- Instalación del Plan en la comunidad. Se destaca el trabajo realizado por la Unidad Coordinadora del Plan, que a partir de diferentes jornadas -talleres y reuniones locales y regionales- ha tomado la tarea de difusión del plan, de receptar proyectos y sobre todo de mantener vivo el espíritu de la participación y el aporte de propuestas y nuevas ideas.

- Trabajo conjunto entre la Unidad Coordinadora y la Dirección de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Tres Arroyos.
- El pasaje a la escala regional (Corredor productivo CI.DE.RE) de una medida surgida del Plan Local, como una necesidad de articular los intereses productivos del sector Público / privado (Agencia de Desarrollo).
- La articulación de instituciones educativas del distrito en sus distintos niveles, con el objeto capitalizar los lineamientos del sector, surgidos en la instancia participativa y propositiva del Plan.
- La articulación del Plan Estratégico a las instituciones educativas.
- La continuidad en la articulación de la Dirección de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Tres Arroyos a la Dirección de Asuntos Municipales / UNLP y a distintas unidades académicas de esta casa de estudios, así como también a otras instituciones académicas.

2.4. Readecuación Organizacional. (Optimización de la gestión municipal + calidad + eficiencia + capacitación de recursos humanos)

La Unidad Coordinadora forma parte del proceso de readecuación que viene realizando el municipio a los efectos de consolidar la articulación del plan a la gestión.

Partiendo de una readecuación de la gestión pública municipal se promueve la implementación de herramientas que mejoren las estructuras administrativas a través de una optimización de instancias operativas. Habida cuenta que las iniciativas de optimización de la calidad devienen en cambios cualitativos: mejora continua, mejoramiento de la calidad en los servicios brindados, capacitación permanente de recursos humanos, optimización de procesos.

Entre los logros identificables en esta etapa se destacan:

- Elaboración de una Base de Datos Unica a partir de la vinculación de la base elaborada en la etapa diagnóstica y la base catastral del partido, con el objeto de abordar la Reforma Integral del Sistema Tributario, Catastral, de Gestión y Administración Pública (a partir del manejo integral y dinámico de la información existente o a relevar).
- Articulación del Estado Municipal con instituciones del sector privado. En ese sentido la actual gestión municipal ha capitalizado la ventaja comparativa que le significa contar con el sistema de información geográfica, y ha producido recursos económico-financieros genuinos a través de la firma de Convenios de transferencia de las bases gráficas georeferenciadas del casco urbano, y de la localidad de Claromecó a las cooperativas de distribución de energía eléctrica.
- La capacitación de recursos humanos (funcionarios y equipos técnicos).
- La transferencia de los mecanismos de actualización y ampliación de la base de datos generada en la etapa diagnóstica.

3. CONSIDERACIONES FINALES

Si analizamos el proceso de participación llevado adelante por la comunidad tresarroyense se evidencian distintos niveles de análisis en relación a lo que deja “el paso del Plan” en los distintos actores:

Desde la comunidad se evidencia:

- Los distintos actores han logrado sentarse a debatir un proyecto de futuro (“Darse la oportunidad de escucharse unos a otros”).
- Una importante participación comunitaria.
- Un alto grado de involucramiento de la comunidad en las actividades del Plan a lo largo del proceso.
- Una valoración del espacio generado y la necesidad de mantenimiento del mismo en el tiempo.
- Recrear intereses sectoriales en pos de un objetivo común.
- La generación de liderazgos.

Desde lo institucional se evidencia:

- Un importante involucramiento de las instituciones en el proceso y un rol preponderante en etapa propositiva y de formulación del Plan.
- Una apertura del debate entre las instituciones y la comunidad.
- Un inicio de apertura hacia adentro de las propias instituciones y entre estas y los sectores que representan.
- La generación de escenarios de consensos y compromisos para la articulación de acciones entre el sector público y privado.
- Articulación de las Instituciones locales con La Dirección de Desarrollo Estratégico y el equipo de la DAM / UNLP.

Desde el gobierno local se evidencia:

- Una mayor democratización de la información.
- Disponer de herramientas de gestión que le permiten reaccionar ante situaciones adversas.
- Adaptar los procedimientos administrativos del municipio al nuevo sistema informático.
- Integrar la información dispersa en una única base de datos georeferenciada.
- Disponer de un sistema de información actualizable en tiempo real del sistema tributario que le permite al municipio conocer el estado de pago de los contribuyentes, receptor demandas y propuestas, mejorar la imagen del Municipio a través de una mejor atención a contribuyentes y proveedores, etc.
- Capacitación de los Recursos Humanos del Municipio en función de la operatoria e implementación del sistema de información generado.
- La programación en forma eficiente de la asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.
- La eliminación de compartimentos estancos entre las áreas municipales involucradas, visualizándose a lo largo del proceso una re-articulación de las mismas en función de las necesidades surgidas.
- Una articulación de la gestión municipal al sector privado.
- Alto grado de participación e involucramiento de los delegados comunales en la totalidad del proceso.
- La generación de un espacio de Planificación Estratégica dentro del organigrama municipal, muestra una intencionalidad de acompañar el proceso de planificación.
- La importancia de la articulación de la Dirección de Desarrollo a la DAM / UNLP se evidencia aún más, si se tiene en cuenta las gestiones en la continuidad del trabajo, en la instancia de Asesoramiento técnico, Monitoreo y Control.
- Importante involucramiento del HCD en las instancias participativas.

Desde la experiencia universitaria se evidencia:

- La implementación de instancias de transferencia periódica del proceso al Departamento Ejecutivo, al HCD, y la comunidad nos obliga a re-definir en forma permanente la metodología a utilizar y el propio proceso, si fuera necesario.
- Un importante acercamiento a la comunidad, habiéndose establecido un muy buen nivel de vinculación.
- Profundizar en el conocimiento de la realidad local y crecer en la coordinación metodológica a partir de las particularidades de la experiencia desarrollada.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Tauber, F. (1992). Partido de La Plata. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 2.- Tauber, F. (1993) Chascomús. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 3.- Tauber, F. (1993) Producto Bruto Interno. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.
- 4.- Tauber, F. (1994) Desarrollo de experiencias en la escala municipal. Pautas para una estrategia de desarrollo I. Revista: El Empresario PYME; no. 59.
- 5.- Tauber, F. (1994) La necesidad de definir un rol para el territorio. Pautas para una estrategia de desarrollo II. Revista: El Empresario PYME; no. 60.
- 6.- Tauber, F. (1995) Cañuelas. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 7.- Tauber, F. (1995) Pautas para una estrategia de desarrollo. Revista: Management para municipios; no. 1.
- 8.- Tauber, F. (1996) Estrategias de desarrollo en relación con el municipio. Revista: Management para municipios; no. 2.
- 9.- Tauber, F. (1996) Saladillo. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Saladillo; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-96041-0-5.
- 10.- Tauber, F. (1997) Junín. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Junín; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-96393-0-8.
- 11.- Tauber, F. (1997). Prefacio en el "Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal". Pertenece al libro: Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal.
- 12.- Tauber, F. (1997). Región capital: tiempo de cimientos. Revista: Turismo y Ambiente; año 3, no. 6.
- 13.- Tauber, F. (1998) Ideas para una agenda de política municipal. Revista: Cuadernos IFAM; no. 3. ISSN: 0329-6113.
- 14.- Tauber, F. (1998). El papel de la Universidad Nacional de La Plata. Pertenece al libro: Seminario sobre políticas de desarrollo local y microempresa. Editorial: DECA Equipo Pueblo.
- 15.- Tauber, F. (1998). Prólogo. Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Pertenece al libro: Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Editorial: Comisión de Asuntos Regionales y del Interior de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires.
- 16.- Tauber, F. (1999). Autonomía, descentralización y regionalización: un desafío institucional para el municipio. Revista: Contactar, la revista de los municipios; no. 2. ISSN: 1514-6456.
- 17.- Tauber, F. (1999). Comentarios sobre el paradigma Neuquén 2020. Evento: Coloquio Internacional Periferia y Desarrollo Sustentable "Neuquén 2020: una experiencia para el debate" (Neuquén, 17 al 18 de noviembre de 1999).

- 18.- Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local.
- 19.- Tauber, F. (2000) La hora de los municipios. Revista: Crecer en democracia; no. 1.
- 20.- Tauber, F. (2000) Región Capital y área metropolitana. Revista: Arquitectos; no. 61.
- 21.- Tauber, F. (2001) Metodologías para la implementación de un plan estratégico. Revista: Munigestión, Capacitación permanente para municipios y comunas; año 1, no. 1.
- 22.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1993). Caracterización del sector comercial en el casco urbano de la ciudad de La Plata.
- 23.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 24.- Tauber, F.; Bognanni, L.; Delucchi, D. (1992). Partido de La Plata, estructura barrial: barrio de La Cumbre, Centro Comunal de San Carlos.
- 25.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1997). La mortalidad infantil en el partido de La Plata. Editorial: Fundación de la Facultad de Ingeniería. ISBN: 381-8383-9277
- 26.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1998) Laprida. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Laprida; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-97010-0-3.
- 27.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1998) Villa Gesell. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Villa Gesell; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-97160-0-0.
- 28.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L.; Martino, H. (1999). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Tres Arroyos
- 29.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Camarda, D.; Sánchez, M.; Tosi, I. (1999) Rojas. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 30.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Delfino, M.; Marcel, M.; Izzo, C. (1998) Plan Estratégico Suipacha.
- 31.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2001). Suipacha: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 32.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H. (1999) Benito Juárez. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 33.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H.; Pintos, P. (2001). Coronel Dorrego. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 34.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H.; Pintos, P. (2002). Rauch: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 35.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Pintos, P.; Martino, H.; Lértora, L.; Di Tomasso, W.; Domancich, N.; Rojas Fajardo, G.; Pérez Balari, A.; Varela, R.; Lagos, S. (1999) Tres Arroyos. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 36.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2001) El Programa de Apoyo a los Municipios.
- 37.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2002). Plan Estratégico Lincoln: Rearticulación territorial urbano-rural para el desarrollo local.

- 38.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2002). Planificación estratégica en tiempos de crisis: la necesidad de la permanente readecuación metodológica.
- 39.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2002). La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa: Región Tuyú Mar y Campo, una experiencia inédita de planificación estratégica participativa.
- 40.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J.; Sánchez, B.; Frediani, J.; Tosi, I. (2002). Plan Estratégico de Coronel Dorrego.
- 41.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Sánchez, B.; Tosi, I. (2002). Plan Estratégico de Cañuelas.
- 42.- Tauber, F.; Revista Imagina. (2002). EXPO-1º Encuentro Universidad-Comunidad. Revista: Imagina; año 1, no. 3
- 43.- Tauber, F.; Saccone, E.; Echave, M.; Delucchi, D. (1993) Situación ocupacional. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.
- 44.- Tauber, F.; Salas, J.; Medici, M.; Heguiabehere, R. (1994). Chascomús: una estrategia de desarrollo. Evento: III Bienal Argentina de Urbanismo (Luján, 8 al 12 de noviembre de 1994).
- 45.- Tauber, F.; Vitalone, C.; González, M.; Delgado, O.; Longo, J.; Miró, E.; Resa, S.; Saraví Cisneros, R.; Stangatti, L.; Zanesi, A.; Narbaitz, Ca.; Panuncio, M.; Conti, A. (1998). Región Capital de la provincia de Buenos Aires, estudio exploratorio de sus ventajas comparativas
- 46.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000) Los planes estratégicos y los planes de financiamiento. Evento: I Encuentro Regional de Planificación y Gestión Urbana (Junín, año 2000).
- 47.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital
- 48.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). El medio ambiente en relación con el desarrollo, la economía, el derecho y la política. Subtema: Sociedad y medio ambiente. Evento: II Jornadas Académicas del Centro Universitario Regional Junín (UBA-UNLP) (Junín, 1999).
- 49.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región
- 50.- Tauber, F.; Secretaría de Extensión Universitaria. (1999). Extensión. Número 1. Revista: Extensión; no. 1.